

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Manusia merupakan salah satu sumber daya yang sangat penting dalam organisasi. Peran manusia dalam organisasi sangat menentukan berhasil tidaknya usaha yang dicapai dalam melakukan kegiatan. Oleh karena itu perlu ditentukan bahwa sumber daya manusia harus mendapatkan perhatian khusus untuk mendapatkan hasil maksimal. Dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan maka diperlukan tenaga kerja yang dapat diandalkan, mempunyai rasa tanggung jawab tinggi, keterampilan dan pengetahuan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan apa yang diharapkan.

Menghadapi kenyataan tersebut pemimpin yang efektif sangatlah penting karena merupakan salah satu faktor utama pembentuk keunggulan untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan sebuah organisasi serta menjadi kunci kemajuan dimasa yang akan datang, maka merupakan tugas dari seorang pemimpin untuk merencanakan, menggerakkan, dan mengawasi setiap aktivitas organisasi.

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan atau kelebihan di suatu bidang sehingga dia mampu untuk mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan, Hasibuan (2006:43). Jadi pemimpin memiliki pengaruh yang cukup besar bagi pegawainya, karena maju tidaknya seorang pegawai sangatlah tergantung pada

kemampuan seorang pemimpin dalam membina dan mengarahkan anggotanya untuk mencapai tujuan bersama.

Gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi terhadap keberhasilan seorang pemimpin dalam perilaku bawahannya. Pencapaian tujuan setiap organisasi dipengaruhi suatu pelaku organisasi yang terdapat dalam organisasi. Kegiatan paling lazim yang dinilai dalam suatu organisasi adalah kinerja, yaitu bagaimana dia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerja, jabatan atau peranan dalam organisasi (Arif, 2014).

Gaya kepemimpinan menurut Rivai (2003:60) yaitu sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya, tipe gaya kepemimpinan ada tiga yaitu: Gaya kepemimpinan *autokratis*, Gaya Kepemimpinan *Demokratis/Partisipatif*, Gaya Kepemimpinan *Laissez-faire*.

Gaya kepemimpinan yang diambil oleh seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam menjalankan visi misi perusahaan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat akan mengarahkan pencapaian tujuan perusahaan secara tepat pula. Begitupun sebaliknya apabila seorang pemimpin salah dalam mengambil gaya kepemimpinan maka pengarahan tujuan perusahaan sesuai dengan visi misi juga akan sulit dilaksanakan. Wirawan (2013:351-352).

Secara sederhana maka dapat dipahami bahwa sumber daya manusia sangatlah penting untuk diberikan arahan dan evaluasi dari pemimpin perusahaan dan manajemen sumber daya manusia agar nantinya tercipta keseimbangan antara teknologi yang ada di perusahaan dan hasil output yang optimal pula, karena pemanfaatan faktor sumber daya manusia dan teknologi telah maksimal. Untuk dapat mengikuti segala perkembangan yang ada dan tercapainya tujuan suatu perusahaan maka perlu adanya suatu hal pendorong agar pegawai mampu bekerja dengan baik.

Hal pendorong kinerja itu bisa dilakukan dengan memenuhi keinginan-keinginan pegawai seperti gaji yang baik, kondisi pekerjaan yang aman, suasana kerja yang kondusif dan nyaman, penghargaan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Pemimpin yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, perusahaan yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menempuh jenjang karir yang lebih baik lagi dan juga insentif diberikan sesuai dengan besaran beban kerja karyawan.

Setiap perusahaan pasti menginginkan agar setiap tenaga kerja yang berada disana mempunyai kinerja yang tinggi. Karena dengan kinerja yang tinggi maka akan menghasilkan prestasi kerja yang baik pada setiap perusahaan. Jika sampai terjadi penurunan kinerja karyawan, maka harus segera dilakukan usaha untuk meningkatkan kembali kinerja dengan cara memberikan sebuah motivasi dengan melakukan pendekatan kepada karyawan. Simamora dalam Mangkunegara (2012:14) mengatakan motivasi merupakan salah satu faktor pendorong kinerja karyawan agar lebih giat bekerja untuk

dapat meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Faktor motivasi tersebutlah yang nantinya bisa mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai akan dapat mengakibatkan pencapaian tujuan perusahaan terabaikan dan pengarahan terhadap karyawan akan menjadi tidak jelas. Kecerdasan pemimpin dalam pengambilan keputusan dan menjalin hubungan di perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Termasuk keputusan pemimpin untuk memberikan kompensasi yang baik, dimana kompensasi tersebut bisa berbentuk kompensasi finansial maupun non finansial.

Perilaku pemimpin dalam memberikan pengarahan diharapkan bisa membuat karyawan bekerja dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Pemimpin yang adil dan bijaksana dalam pemberian beban kerja juga diharapkan bisa membuat karyawan bekerja dengan lebih baik. Pemberian kompensasi juga merupakan faktor pendukung lain yang dapat juga mempengaruhi kinerja karyawan dimana dengan pemberian kompensasi yang baik maka karyawan akan bekerja dengan sepenuh hati. Hasibuan (2000) mengatakan, apabila kompensasi yang diberikan tepat maka kinerja karyawan akan semakin baik sebaliknya jika kompensasi yang diberikan tidak tepat maka kinerjanya akan semakin buruk. Itulah mengapa kompensasi perusahaan juga harus diberikan secara baik kepada karyawan agar karyawan bisa mendapatkan haknya di perusahaan sesuai dengan kewajiban mereka yang telah dikerjakan.

Peran kedua variabel tersebut sangatlah penting dalam upaya menciptakan dan menjaga kinerja karyawan tetap baik, karena tak jarang timbul masalah penurunan kinerja karyawan seperti penurunan kuantitas atau jumlah yang harus dicapai dari hasil kerja karyawan, kualitas atau mutu yang harus dihasilkan seperti baik atau tidaknya hasil yang dicapai, dan juga ketepatan waktu pengerjaan tugas yang diakibatkan oleh sikap pemimpin yang kurang baik dan juga pemberian gaji yang tak sesuai dengan pekerjaan yang telah dikerjakan oleh karyawan.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, Hasibuan (2003:118). Pemberian kompensasi yang baik sangatlah penting bagi karyawan, karena besaran kompensasi merupakan sebuah ukuran terhadap kinerja karyawan. Dari pemberian kompensasi tersebut akan mendorong karyawan untuk baik dalam melakukan pekerjaannya dan bertanggung jawab atas apa yang telah ditugaskan kepadanya.

Sistem pemberian kompensasi yang baik oleh perusahaan diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara baik pula. Hal ini dikarenakan bagi sebagian karyawan, tidak dapat dipungkiri bahwa uang merupakan satu-satunya alasan mereka untuk bekerja disamping faktor lainnya. Mereka akan bekerja dengan baik apabila kompensasi yang diberikan perusahaan juga baik. Mereka akan bersedia untuk mencurahkan kemampuan,

keterampilan, tenaga, dan waktunya untuk mendapatkan imbalan yang diharapkan.

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Wirawan (2009:7) menjelaskan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor dan salah satunya adalah faktor internal perusahaan berupa gaya kepemimpinan dan kompensasi. Walaupun secara implisit atau tidak secara langsung disebutkan tentang kedua variabel ini namun penjelasan wirawan mengarah kepada dua variabel tersebut. Oleh karena faktor tersebutlah mengapa judul ini menarik untuk diangkat dengan menerapkan teori tersebut di perusahaan.

CV. Sejahtera Mandiri yang terletak di Kecamatan Tanjung Bumi Kabupaten Bangkalan Provinsi Jawa Timur adalah salah satu perusahaan garam terbesar yang berada di Bangkalan. Pemimpin di CV. Sejahtera Mandiri ini selalu mempercayai kemampuan bawahannya dalam bekerja, termasuk dalam pengambilan keputusan apabila ada suatu masalah. Pemimpin juga selalu mengajak bawahan untuk berunding dalam pemecahan masalah dan mencari solusi terbaik. Selain itu perusahaan juga memberikan kompensasi berupa gaji pokok UMK Bangkalan, bonus atau tunjangan maupun cuti kerja. Apabila ada karyawan yang sakit maka pemimpin akan memberikan obat dan tunjangan untuk biaya pengobatan. Selain itu perusahaan juga memberikan

asuransi jiwa kepada karyawan sebagai bentuk perhatian lebih dari perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan informasi wawancara dari beberapa pegawai, melihat kondisi sekarang ini gaya kepemimpinan di CV. Sejahtera Mandiri masih belum maksimal. Kondisi ini bisa dilihat dari kedisiplinan pemimpin di CV. Sejahtera Mandiri yang lemah dalam mengawasi atau mengontrol pelaksanaan tugas yang dikerjakan oleh para karyawannya. Selain itu perusahaan tetap saja mengalami masalah dimana karyawan sering datang terlambat dikarenakan kurangnya pengarahan dan evaluasi kerja dari atasan. Hal tersebut dilihat dari kekosongan para karyawan pada jam-jam kerja atau para karyawan yang pulang lebih awal sebelum jam kerja berakhir. Selain itu faktor pemberian kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan mengalami penurunan yang sangat rendah, sehingga kinerja karyawan terhadap perusahaan menurun, selain itu karyawan selalu mengeluh dan cenderung bermalas-malasan dalam melakukan pekerjaannya.

Gaya kepemimpinan seperti ini secara tidak langsung akan sedikit menghilangkan jarak dan pembeda antara atasan dan bawahan karena mereka akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan. Komunikasi dalam bentuk pengarahan atau evaluasi yang masih lemah, sehingga kejujuran karyawan kurang dapat dilihat, karena karyawan bekerja cenderung santai dan tidak berusaha harus datang tepat waktu. Di sisi lain bisa jadi karena kurangnya pengawasan dari pemimpin disaat karyawan bekerja yang membuat pekerja sering datang terlambat ke perusahaan.

Pengarahan dan evaluasi kerja sangat penting dalam mewujudkan sebuah pencapaian yang maksimal berupa etos kerja yang baik dan loyalitas yang tinggi dari semua karyawan. Karena keterlambatan akan mengakibatkan perusahaan dan komponin kerja menjadi tidak baik. Maka pengarahan dan evaluasi harus sering di lakukan oleh para atasan agar kinerja karyawan dan hasil perusahaan sesuai dengan apa yang diharapkan

**Tabel 1.1**  
**Data Keterlambatan Karyawan CV Sejahtera Mandiri Bangkalan**  
**Periode Bulan April Sampai Bulan September Tahun 2015**

| Bulan     | Jumlah keterlambatan<br>(karyawan) | Prosentase<br>keterlambatan |
|-----------|------------------------------------|-----------------------------|
| April     | 8                                  | 18 %                        |
| Mei       | 6                                  | 13 %                        |
| Juni      | 8                                  | 18 %                        |
| Juli      | 14                                 | 32 %                        |
| Agustus   | 10                                 | 23 %                        |
| September | 6                                  | 13 %                        |
| Rata-rata | 8 karyawan                         | 18 %                        |

Sumber : CV Sejahtera Mandiri Bangkalan



Pada data keterlambatan diatas dapat dilihat bahwa jumlah karyawan yang terlambat di CV Sejahtera Mandiri masih dirasakan cukup banyak, terdapat beberapa karyawan yang terlambat dengan alasan yang tidak bisa diterima oleh perusahaan misalnya mengantar istri ke pasar maupun bangun terlalu siang. Terdapat fluktuasi kenaikan dan penurunan presentase absensi, dibulan juli dan agustus terjadi keterlambatan yang cukup tinggi yang dilakukan oleh karyawan dengan alasan merayakan hari raya idul fitri dan mengikuti banyak kegiatan kemerdekaan yang diadakan di kampung pada bulan agustus.

Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa rata – rata karyawan terlambat pada CV. Sejahtera Mandiri adalah sebanyak 8 karyawan atau 18 persen setiap bulannya. Apabila hal ini di teruskan akan memberikan dampak yang cukup serius bagi perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai ditinjau dari penggunaan waktu dalam bekerja masih belum baik. Adanya karyawan yang terlambat masuk kerja dan pulang sebelum jam kerja berakhir tentu akan sangat mengganggu kegiatan operasional perusahaan dalam memproduksi garam. Dalam indikator kinerja karyawan menurut Mathis and Jackson kehadiran merupakan salah satu poin yang mencerminkan kinerja karyawan.

Perusahaan yang dapat bersaing dengan perusahaan sejenisnya, salah satunya harus mengetahui kepribadian karyawannya pada masing-masing bagian sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang lebih

efektif dan efisien. Pada perusahaan ini ada dua bagian yaitu pada bagian produksi, dan bagian penjualan produk.

**Tabel 1.2**  
**Data hasil kinerja karyawan**

| Tahun | Hari Kerja | Target Produksi<br>(Ton) | Realisasi |
|-------|------------|--------------------------|-----------|
| 2014  | 307        | 137.600                  | 146.400   |
| 2015  | 306        | 140.500                  | 132.300   |

Sumber : CV. Sejahtera Mandiri Bangkalan

Berdasarkan hasil tabel diatas dapat dilihat bahwa perusahaan menargetkan produksinya dan diharapkan dapat terealisasi. Akan tetapi pada tahun 2015 mengalami penurunan hasil produksi, sehingga perusahaan kurang mampu memenuhi target. Faktor yang memengaruhi karena kepribadian setiap karyawan berbeda-beda, jika pekerjaannya cocok dengan kepribadian maka akan menghasilkan kinerja yang baik. CV. Sejahtera Mandiri memerlukan karyawan yang memiliki sifat teliti, terbuka, kreatif, sopan santun, disiplin, tenang, dan tekun.

Selain faktor kepribadian yang mempengaruhi hal ini, salah satunya juga karena gaya kepemimpinan yang kurang sesuai. Untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan gaya kepemimpinan yang sesuai dan dapat diterima oleh karyawan, sehingga dapat memberikan dampak yang positif. Dampak positif yang dapat dirasakan oleh seluruh karyawan diharapkan menumbuhkan semangat kerja, senang, dan

menciptakan iklim kerja yang harmonis untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Pemimpin dalam menjalankan organisasi ini dirasakan masih kurang tegas dalam mengambil kebijakan untuk menghindari kebiasaan buruk karyawan yang selalu masuk terlambat dalam bekerja maupun pulang lebih awal sebelum jam kerja berakhir. Hal ini akan membuat pekerjaan karyawan terbengkalai. Berdasarkan fenomena yang ada mengenai gaya kepemimpinan dan kompensasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga peneliti tertarik untuk mengambil penelitian dengan judul : **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Sejahtera Mandiri Bangkalan”**.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti merumuskan pokok permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang ada di CV. Sejahtera Mandiri Bangkalan?
2. Bagaimana kompensasi yang ada di CV. Sejahtera Mandiri Bangkalan?
3. Bagaimana kinerja karyawan yang ada di CV. Sejahtera Mandiri Bangkalan?
4. Apakah gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Sejahtera Mandiri Bangkalan?

5. Variabel manakah yang lebih kuat di antara gaya kepemimpinan dan kompensasi yang mempengaruhi kinerja karyawan CV. Sejahtera Mandiri Bangkalan?

### **C. Batasan penelitian**

Pada penelitian ini agar tidak meluas, maka yang akan diteliti yaitu gaya kepemimpinan dan kompensasi CV. Sejahtera Mandiri Bangkalan, kemudian peneliti berfokus pada tujuan yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan, autokratis, gaya kepemimpinan demokratis/partisipatif, gaya kepemimpinan laissez-faire (kendali bebas) (X1) dan batasan dari penelitian variabel kompensasi adalah kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung (X2). Kinerja pegawai yaitu mutu kerja, kuantitas, kesungguhan dan sikap sebagai variabel (Y).

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendiskripsikan gaya kepemimpinan yang ada di CV. Sejahtera Mandiri Bangkalan.
2. Mendiskripsikan kompensasi yang ada di CV. Sejahtera Mandiri Bangkalan.
3. Mendiskripsikan kinerja yang ada di CV. Sejahtera Mandiri Bangkalan.
4. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan CV. Sejahtera Mandiri Bangkalan.
5. Mengetahui variabel mana yang paling berpengaruh terhadap kinerja CV. Sejahtera Mandiri Bangkalan.

## **E. Manfaat Penelitian**

### **1. Bagi perusahaan**

Dapat digunakan sebagai acuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat serta pemberian kompensasi yang sesuai agar pegawai bisa bekerja dengan baik.

### **2. Bagi peneliti lain**

Sebagai bahan rujukan atau referensi bagi peneliti selanjutnya tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja.

